

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Kinerja

Kinerja yang dalam bahasa inggris adalah *performance*, dijelaskan oleh Rivai (2005) merupakan hasil atau tingkat kesuksesan seseorang secara keseluruhan pada periode tertentu didalam menjalankan tugas dibandingkan dengan bermacam kemungkinan misalnya standar kerja yang dihasilkan dan sasaran yang telah ditentukan terlebih dulu dan telah disepakati secara bersama. Maka secara umum pengertian kinerja yaitu tingkat pencapaian yang dihasilkan melalui pekerjaan yang dijalankan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai organisasi/perusahaan tersebut.

2.2 Konsep Pengukuran Kinerja

2.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Mengetahui tentang kinerja, maka perlu adanya pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat kinerja yang sudah dicapai saat ini sebagai evaluasi dari kinerja yang sudah dilakukan untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Dari pengukuran kinerja, seberapa baik tingkat kinerja dari perusahaan bisa digambarkan. Seperti pernyataan dari Tatikonda dan Tatikonda (1998), menjelaskan pengukuran kinerja mencerminkan sebuah filosofi serta kultur dari suatu organisasi sekaligus menggambarkan seberapa baiknya suatu kinerja telah diselesaikan yang mengacu pada waktu, biaya, dan kualitas yang optimal.

Pada akhirnya, dengan adanya pengukuran kinerja perusahaan yang positif, akan berhubungan secara langsung dengan kinerja pada organisasi tersebut, baik antara organisasi non-profit ataupun organisasi swasta (Scott dan Tiessen, 1999). Supaya hasil pengukuran kinerja dapat sesuai menggambarkan kondisi perusahaan, perlu diketahui aspek yang kemudian dapat dijadikan indikator kinerja dari perusahaan atau biasa disebut dengan *key performance indicator*.

2.2.2 Key Performance Indicator (KPI)

Ketika akan mengukur kinerja dari perusahaan, sebelumnya perlu ditentukan poin-poin spesifik yang berfungsi sebagai indikator ketercapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam penentuan poin tersebut, dapat menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dijelaskan oleh Parmenter (2007) merupakan beberapa pengukuran yang diciptakan terfokus pada aspek kinerja perusahaan yang paling penting untuk keberhasilan perusahaan pada kondisi sekarang maupun di masa yang akan datang. Supaya pengukuran kinerja mendapatkan hasil yang tepat, maka dalam penentuan KPI juga harus tepat. Menurut Parmenter (2007), terdapat 7 karakteristik dalam pengimplementasian KPI yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Tidak dibuat hanya secara finansial, artinya tidak ditulis dalam denominasi uang tetapi juga ditulis dengan denominasi volume misalnya banyaknya kunjungan ke nasabah serta jumlah telepon masuk yang dapat mempengaruhi pencapaian target dari perusahaan.
2. Pengukuran dilakukan berkala dan teratur misal dalam kurun waktu harian atau secara berkelanjutan yaitu 24 jam sehari dan 7 hari dalam satu minggu.
3. Penerapan KPI perlu mendapatkan komitmen penuh dari manajemen puncak serta diimplementasikan kepada semua bagian perusahaan.
4. Perlunya pemahaman yang sesuai oleh karyawan terkait pengukuran dan tindak perbaikan yang harus dilakukan.
5. Menyambungkan tanggung jawab antara individu dan tim.
6. KPI memberi dampak yang besar untuk keberhasilan pencapaian target perusahaan.
7. Memberikan dampak positif secara menyeluruh kepada perusahaan.

2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Rai (2011) menjelaskan tujuan dari pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Membangun Akuntabilitas Publik

Melalui pengukuran, nantinya diketahui penggunaan sumber daya apakah sudah efektif dan efisien berdasarkan peraturan, dan menggapai target yang ingin dicapai.

b. Mengerti Tingkat Keberhasilan dari Tujuan Organisasi

Sebagai alat monitor apakah kerja-kerja organisasi sejalan dengan yang dirancang untuk mencapai target yang dibuat.

c. Perbaikan Kinerja untuk Periode Selanjutnya

Dari hasil pengukuran sebelumnya, selanjutnya ditindaklanjuti sebagai perbaikan untuk tujuan jangka panjang organisasi sebagai upaya aktivitas kerja yang lebih bagus di masa selanjutnya.

d. Sebagai Sarana Pembelajaran bagi Pegawai

Pegawai dapat mengetahui tingkat kinerja mereka dari dilakukannya pengukuran. Sehingga menjadi sarana pembelajaran pegawai agar memperbaiki kinerjanya di periode mendatang bercermin dari evaluasi kinerja sebelumnya.

e. Memotivasi Pegawai

Dengan pengukuran kinerja, pegawai dengan kinerja yang baik akan diketahui dan dapat diberi imbalan sebagai motivasi dalam bekerja.

2.2.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Implementasi pada perusahaan dapat memberikan manfaat kepada pihak internal dan eksternal perusahaan, seperti yang dijelaskan Mardiasmo (2002), pengukuran kinerja memiliki manfaat yaitu:

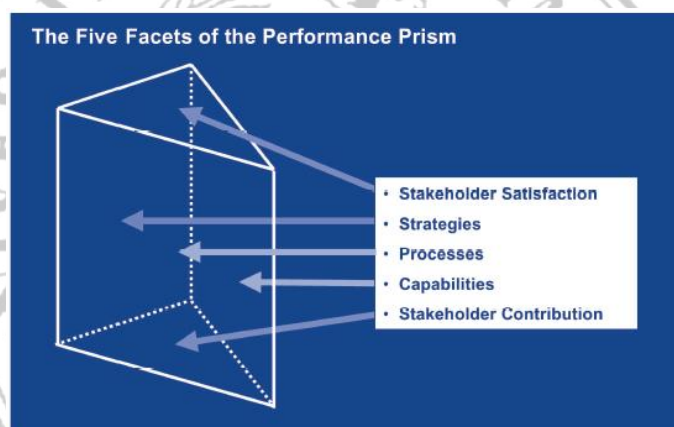
- a. Menambah pengetahuan tentang indikator yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.
- b. Memberi tujuan untuk dapat menuju kinerja yang sudah disepakati.
- c. Untuk mengawasi dan memperbaiki kinerja serta membandingkan dengan tujuan juga melakukan tindakan perbaikan kinerja.
- d. Indikator pemberian apresiasi dan hukuman secara objektif untuk prestasi yang telah didapatkan.
- e. Menjadi alat komunikasi pada setiap tingkatan kerja untuk perbaikan kinerja organisasi.
- f. Membantu menggambarkan terpenuhinya kepuasan pelanggan.
- g. Membantu menjelaskan terkait prosedur kegiatan pada instansi pemerintah.
- h. Menjamin penentuan keputusan dilaksanakan secara objektif.

2.3 Pengukuran Kinerja dengan metode *Performance Prism*

2.3.1 Definisi *Performance Prism*

Berangkat dari sebuah teori yang dikembangkan oleh Adams dan Neely pada tahun 2000. Sebagai metode pengukuran kinerja, dibandingkan dengan metode terdahulu, *performance prism* adalah pengukuran pada kinerja perusahaan yang mempertimbangkan pada sisi *stakeholder* perusahaan.

Performance prism terdiri dari lima sisi yang saling berhubungan, menggunakan nilai filosofi dari sebuah bangun prisma yang memiliki 5 sisi seperti pada gambar 2.1., dimana sisi pertama adalah kepuasan *stakeholder*, sisi kedua adalah strategi, sisi ketiga adalah proses, sisi keempat adalah kapabilitas, dan sisi kelima adalah kontribusi *stakeholder* (Adams dan Neely, 2001).



(Sumber : Adams dan Neely, 2001)

Gambar 2.1. Lima Sisi *Performance Prism*

Sehingga langkah awal perusahaan yaitu melakukan identifikasi *stakeholder* yang terlibat pada perusahaan kemudian menguraikan kelima sisi *performance prism* pada masing-masing *stakeholder* tersebut. Karena penting untuk mengerti atribut apa saja yang membuat *stakeholder* merasa puas dan hal itu merupakan langkah penting dalam *Performance Prism* (Vanany dan Tanukhidah, 2004).

2.3.2 Lima Perspektif pada *Performance Prism*

Pada *performance prism*, dijelaskan oleh Adams dan Neely (2002) kelima perspektifnya adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan *stakeholder*

Adalah tentang “siapa *stakeholder* serta apa yang mereka inginkan dan butuhkan?”. Artinya, perlu dilakukan identifikasi tentang keinginan dan kebutuhan dari *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan.

b. Kontribusi *stakeholder*

Adalah tentang “sesuatu yang kita inginkan serta butuhkan melalui *stakeholder*?”. Artinya, dari *stakeholder* yang terlibat di perusahaan, dilakukan identifikasi kegiatan apa saja dari *stakeholder* yang berpengaruh dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

c. Strategi

Adalah tentang “rencana seperti apa yang perlu dilakukan untuk memberi rasa puas untuk keinginan *stakeholder*?”. Artinya, perlu dipertimbangkan untuk mengikutsertakan *stakeholder* dalam perumusan strategi agar tujuan dapat dicapai.

d. Proses

Adalah tentang “proses apa yang perlu dilakukan untuk memuaskan keinginan *stakeholder*?”. Artinya, langkah seperti apa yang diperlukan untuk melaksanakan rencana yang dibuat sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*.

e. Kapabilitas

Adalah tentang “kapabilitas apa (SDM, Teknologi, Infrastruktur) yang perlu dilakukan untuk kami menjalankan proses secara lebih efektif dan efisien?”. Artinya, kemampuan apa yang bisa dilakukan untuk membuat proses yang dijalankan lebih memberi hasil yang lebih dengan sumber daya yang lebih sedikit.

2.4 Pembobotan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Pada kondisi penentuan keputusan yang akan diambil, perlu memperhatikan banyak aspek dari beberapa pilihan yang ada. Oleh karena itu, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) bisa menjadi jawaban. Dikembangkan oleh Thomas Saaty di Wharton School of Business sekitar tahun 1970, kemudian di tahun 1980, Saaty

mempublikasikan dalam buku *Analytical Hierarchy Process*. Alur dari pembobotan AHP menurut Banu (2008), adalah sebagai berikut:

2.4.1 *Decomposition*

Dari persoalan yang sudah didefinisikan, dilakukan *decomposition*, yaitu memecahkan persoalan ke bentuk yang lebih spesifik atau dengan kata lain adalah elemen-elemen persoalan tersebut agar hasil yang didapatkan lebih akurat.

2.4.2 *Comparative Judgement*

Melakukan penilaian terkait dua elemen yang memiliki kepentingan yang relatif pada tahap tertentu yang kaitannya dengan tingkat atasnya. Karena akan berpengaruh pada prioritas dari elemen, maka tahap ini merupakan tahap utama metode AHP. Penilaian yang dihasilkan akan diposisikan pada matriks dan disebut matriks *pairwise comparison*. Ada tahap-tahap dalam melakukan penilaian terhadap elemen, yaitu:

- a. Elemen apa yang lebih dominan (penting /berpengaruh).
- b. Seberapa sering (penting/berpengaruh).

Supaya mempermudah dalam membandingkan dua elemen, diberikan skala kepentingan yang terdapat ditabel 2.1.

Tabel 2.1. Dasar Perbandingan Kriteria

Integritas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbang sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya
5	Elemen yang satu essensial atau sangat penting ketimbang elemen lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lain	Satu elemen dengan kuat disokong, dan dominannya telah terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting ketimbang elemen lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan

Kebalikan (<i>resiprocal</i>)	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	
------------------------------------	---	--

(Sumber: Banu,2008)

2.4.3 *Synthesis of Priority*

Bertujuan untuk mendapatkan nilai *local priority* dari pencarian matriks pairwise comparison yang dihitung nilai *eigen vectornya*. Perhitungan dilakukan pada tiap tingkat sehingga dari setiap *local priority* akan didapatkan *global priority*. Langkah-langkah menurut Kusriani (2007) adalah sebagai berikut:

- Melakukan penjumlahan pada nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks.
- Melakukan pembagian pada masing-masing nilai dari kolom dengan hasil penjumlahan kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks.
- Melakukan penjumlahan pada semua nilai dari setiap baris serta membaginya dengan total elemen supaya mendapatkan rata-rata nilai.

2.4.4 *Logical Consistency*

Tentang tingkatan dalam hubungan antar elemen dikriteria tertentu, dapat dinilai menggunakan *Consistency Index* (CI), dengan rumus:

$$CI = (Z_{maks} - n) / (n-1) \quad (1)$$

Ket.:

n = jumlah item yang dibandingkan

Z_{maks} = harga rata-rata yang dihitung sebelumnya

Jika CI = 0, dalam pengambilan keputusan dikatakan konsisten

Kemudian untuk mengetahui seberapa nilai inkonsistensi bisa diterima, dilakukan perbandingan antara CI dan *random index* yaitu indeks konsistensi matriks yang dikomparasi berpasangan secara acak, sesuai tabel 2.2.

Tabel 2.2. Harga *Random Index*

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

(Sumber : Banu 2008)

Derajat inkonsistensi didapatkan dari rumus:

$$CR = CI / RI \quad (2)$$

Keterangan:

CI = *Consistency Index*

CR = *Consistency Rasio*

RI = *Random Index*

Apabila $CR < 0,10$, secara umum derajat konsistensi cukup memuaskan (Saaty, 1990).

2.5 Scoring System dengan model *Objective Matrix* (OMAX)

Objective Matrix (OMAX) adalah sistem pengukuran untuk produktivitas. Dikembangkan James L. Riggs P.E. pada tahun 1975 disaat dia sedang melakukan penelitian tentang produktivitas pada suatu rumah sakit.

2.5.1 Kelebihan dan kekurangan *Objective Matrix* (OMAX)

Kelebihan sistem pengukuran OMAX adalah sebagai berikut:

1. Menyesuaikan kriteria dari produktivitas yang akan dinilai.
2. Menilai tingkat produktivitas secara menyeluruh.
3. Menggabungkan semua kriteria dari produktivitas bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan yang berhubungan.
4. Dapat mengukur produktivitas perusahaan secara parsial maupun total perusahaan.
5. Mudah dipahami perusahaan karena sederhana.

Namun juga terdapat beberapa keterbatasan, diantaranya:

1. Tidak ada gambaran untuk menetapkan kriteria.
2. Kalkulasi cenderung menunjukkan ukuran dalam bentuk bagian.
3. Tata cara dalam perhitungan secara umum tidak mudah dipahami.

2.5.2 Pengukuran kinerja dengan *Objective Matrix* (OMAX)

Kemudian langkah untuk mengukur kinerja menggunakan OMAX yaitu:

1. Melakukan penetapan KPI

Mengidentifikasi kriteria pada produktivitas pada setiap unit kerja.

2. Menjelaskan Data

Menjelaskan secara lebih rinci tentang kriteria produktivitas pada setiap unit kerja.

3. Melakukan penentuan pada Nilai Optimis (*Level 10*) dan Pesimis (*Level 0*)

Nilai produktivitas yang dituju adalah *Level 10* sebagai nilai optimis, *Level 0* sebagai nilai pesimis dan realistis diantara kedua *Level* tersebut. Pencapaian mula-mula diletakkan pada *Level 3*.

4. Menetapkan sasaran jangka pendek

Ketika *Level 0*, *3*, dan *10* sudah diisi, kemudian menghitung *Level* yang lain dengan menggunakan interpolasi.

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (3)$$

Keterangan:

ΔX_{L-H} = Interval angka pada *Level High* dan *Low*

X_H = *Level High* / tinggi

X_L = *Level Low* / rendah

Y_H = Angka yang terdapat di *Level High*

Y_L = Angka yang terdapat di *Level Low*

5. Penentuan bobot (derajat kepentingan)

Setiap kriteria punya pengaruh terhadap produktivitas, maka perlu diberikan bobot. Bobot dapat diketahui melalui pihak pengambil keputusan ataupun nilai AHP.

6. Pengolahan Matriks

Hasil tiap kriteria diolah pada OMAX *score performance* dengan *range* nilai 0-10, sesuai tabel 2.3.

Tabel 2.3. Tabel Target Pencapaian dalam OMAX

KPI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Performance</i>										
10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										
0										
<i>Level (Score)</i>										
Bobot (Weight)										
Value										

(Sumber : Banu,2008)

2.5.3 Traffic Light System (TLS)

Supaya setiap KPI bisa diketahui nilai pencapaiannya berdasarkan target, diperlukan *scoring system*. Salah satunya adalah *Traffic Light System* (TLS) yang menurut Saryatmo dan Gunawan (2014), merupakan metode yang mempermudah menjelaskan tingkat kinerja perusahaan melalui 3 kategori warna, terdiri dari merah, kuning, dan hijau. Cahyawati (2013) juga menjelaskan secara lebih lengkap.

- Warna hijau menjelaskan bahwa pencapaian perusahaan untuk kinerja sudah tercapai, ditandai dengan skor berada di antara 8 hingga 10.
- Warna kuning merupakan indikator pencapaian kinerja perusahaan yang mendekati target namun belum tercapai, ditandai dengan skor berada di antara 4 hingga 7.
- Warna merah merupakan indikator pencapaian kinerja perusahaan yang menjelaskan bahwa target belum tercapai, ditandai dengan skor di antara 0 hingga 3.

2.6 Penelitian Terdahulu

Pengukuran kinerja *Performance Prism* sudah pernah dilaksanakan pada beberapa kasus. Diantara penelitian yang ada, beberapa sebagai berikut:

1. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Performance Prism* dan *Scoring Objective Matrix* (OMAX) pada PT. BPAS (Adianto, 2014)

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dengan metode *Performance Prism* dan *Scoring OMAX* agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal. Dengan adanya 5 *stakeholder* yang masing-masing memiliki KPI yaitu *investor* dengan 16 KPI, pelanggan dengan 16 KPI, karyawan dengan 16 KPI, pemasok dengan 15 KPI, masyarakat dengan 9 KPI.

Setelah dilakukan perhitungan dengan OMAX pada 10 KPI yang memiliki bobot tertinggi pada setiap kebutuhan *stakeholder*, didapatkan total 40 KPI dengan rincian 16 KPI termasuk kategori hijau, 19 KPI termasuk kategori kuning, dan 5 KPI termasuk kategori merah. Sehingga perlu dilakukan perbaikan untuk KPI yang termasuk kategori merah.

2. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan Metode *Performance Prism* (Cahyawati, 2013)

Tujuan penelitian ini adalah kinerja yang mengedepankan pentingnya menyelaraskan aspek perusahaan secara keseluruhan dengan metode *Performance Prism*. *Stakeholder* yang ikut terlibat adalah *investor* dengan 17 KPI, *customer* dengan 35 KPI, *employee* dengan 16 KPI, *supplier* dengan 15 KPI, *regulator and community* dengan 16 KPI.

Melalui perhitungan OMAX menghasilkan indeks kinerja total sebesar 7,9. Apabila mengacu pada *traffic light system*, kinerja rumah sakit termasuk kategori kuning yang menandakan performa saat ini belum mencapai target yang diharapkan. Perbaikan diprioritaskan untuk 3 KPI pada kategori merah dengan melakukan *customer relationship management*.

3. Pengukuran Kinerja UMKM menggunakan *Performance Prism* (Purnomo, 2017)

Pada penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah melakukan identifikasi KPI pada pengukuran kinerja menggunakan metode *Performance Prism*, pembuatan alat ukur kinerja yang sesuai untuk UMKM XYZ, dan pembuatan panduan pengukuran bagi UMKM XYZ agar dapat melakukan pengukuran dan analisis kinerja secara mandiri.

Kinerja yang akan diukur berdasarkan *stakeholder* yaitu investor (2 KPI), konsumen (8 KPI), supplier (4 KPI), karyawan (6 KPI), dan masyarakat sekitar (5 KPI). Setelah dilakukan perhitungan OMAX diketahui bahwa terdapat 6 KPI kategori merah, 14 KPI kategori kuning, dan 5 KPI kategori hijau. Sehingga perbaikan lebih difokuskan untuk KPI kategori merah serta menjadikan KPI kategori hijau sebagai panutan periode selanjutnya.

Pengukuran kinerja menunjukkan nilai kinerja total senilai 2,232 yang sesuai dengan standar perusahaan, artinya kinerja perusahaan sudah cukup. Untuk kedepannya juga perlu dikembangkan alat ukur kinerja dalam bentuk sistem informasi untuk mempermudah penggunaan.